



Designing a Merit-Phobia Model of the Managers of Public Organizations

Document Type: Research- Survey

Ardeshir Shiri

Associate Professor, Department of Management, Ilam University, Ilam, Iran.
E- mail: E-mail: a.shiri@ilam.ac.ir

Atefeh Seify

*Corresponding author: M.Sc. Department of Management, Ilam University, Ilam, Iran.
E- mail: atefeseify72@gmail.com

Zahra Heydarnezhad

M.Sc. Department of Management, Ilam University, Ilam, Iran. E- mail: zahraheydarnezhad69@gmail.com

Abstract

Merit phobia is considered one of the organizational diseases in governmental organizations, which has hindered the favorable appointment process. Therefore, the purpose of this study was to design a managers' merit-phobia model in public organizations in Lorestan province. The present study was qualitative using the grounded theory method. Participants in the study were managers of public organizations in Lorestan province. Data were collected by using semi-structured interviews with 20 managers who were selected through the purposive sampling method. In the process of data collection and analysis, the grounded theory proposed by Strauss and Corbin was adopted. Six main categories and 45 concepts were extracted from the interviews. The findings revealed that conditions such as the weakness of the succession system, fear of losing position, traditional management systems, narrow-mindedness, partisanship, and lack of a decent career path cause the phenomenon of managers' merit-phobia. Factors such as unhealthy competition, politicization, greed, a relationship-oriented culture, and nepotism provide a background for managers' merit phobia. According to the findings, salaries and benefits, selfishness, dependence on power, and utilitarianism mediate this phenomenon, which leads to consequences such as dwarfism, reduced investment of knowledge and skills for the future, reduced efficiency and effectiveness, job boredom, degradation of the manager's social reputation, increased the employee voluntary leave, reduced organizational creativity, and lack of organizational progress. Finally, the study model was approved by experts.

Keywords: Merit-Phobia, Managers' Merit-Phobia, Public Organizations, Grounded Theory.

Citation: Shiri, A., Seify, A., & Heydarnezhad, Z. (2022) Designing a Merit-Phobia Model of the Managers of Governmental Organizations. *Public Organizations Management*, 10(3), 11-26. (In Persian)

(DOI: 10.30473/IPOM.2022.60884.4476
DOR: 20.1001.1.2322522.1401.10.39.1.6
Quarterly Journal of Public Organizations Management
Vol 10, No 3, (Series 39) Jul-Sep 2022, (11-26)
Received: (2021/Oct/15)
Accepted: (2022/Feb/23)

Copyrights

© 2022 by the authors. Licensee PNU, Tehran, Iran. This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY4.0) (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>)





طراحی الگوی شایسته‌هراسی مدیران سازمان‌های دولتی

نوع مقاله: پژوهشی - پیمایشی

اردشیر شیری

E-mail: a.shiri@ilam.ac.ir

دانشیار، گروه مدیریت، دانشگاه ایلام، ایلام، ایران

عاطفه سیفی

E-mail: atefeseify72@gmail.com

*نویسنده مسئول: کارشناسی ارشد، گروه مدیریت، دانشگاه ایلام، ایلام، ایران.

زهرا حیدرنژاد

E-mail: zahraheydarnezhad69@gmail.com

کارشناسی ارشد، گروه مدیریت، دانشگاه ایلام، ایلام، ایران.

چکیده

شایسته‌هراسی از جمله بیماری‌های سازمانی در سازمان‌های دولتی است که فرایند انتصاب مطلوب را با مشکل مواجه ساخته است. بنابراین، هدف پژوهش حاضر طراحی الگوی شایسته‌هراسی مدیران سازمان‌های دولتی استان لرستان است. پژوهش حاضر از نظر ماهیت و روش، کیفی از نوع نظریه داده‌بنیاد است. مشارکت‌کنندگان در پژوهش مدیران سازمان‌های دولتی استان لرستان بودند. گردآوری داده‌ها از طریق نمونه‌گیری هدفمند با ۲۰ نفر از مدیران با استفاده از مصاحبه نیمه ساختاریافته انجام شد. در فرایند گردآوری و تحلیل اطلاعات از روش نظریه داده‌بنیاد اشتراوس و کوربین استفاده و تعداد ۴۵ مفهوم و ۶ مقوله اصلی از درون گفته‌های مشارکت‌کنندگان استخراج شد. نتایج پژوهش نشان می‌دهد، شرایطی همانند، ضعف سیستم جانشین‌پروری، ترس از دست دادن جایگاه، نظام‌های سنتی مدیریت، کوتاه‌فکری، حزب‌سالاری، نبودن کارراهه شغلی شایسته‌پرور موجب پدیده شایسته‌هراسی مدیران می‌شود و عواملی از جمله: رقابت‌های ناسالم، سیاست‌زدگی، حرص و طمع، فرهنگ رابطه‌مداری، تبارگماری، زمینه شایسته‌هراسی مدیران را فراهم می‌سازند. براساس یافته‌های پژوهش، حقوق و مزایا، خودخواهی، وابستگی به قدرت، منفعت‌طلبی این پدیده را تعدیل می‌کنند که منجر به پیامدهای همانند کوتاه‌پروری، کاهش سرمایه دانش و مهارت برای آینده، کاهش کارایی و اثربخشی، دل‌زدگی شغلی، تخریب وجهه اجتماعی مدیر، افزایش ترک خدمت داوطلبانه کارکنان، کاهش خلاقیت سازمانی، عدم پیشرفت سازمان شده است. در نهایت الگوی پژوهش توسط خبرگان به تأیید رسید.

واژه‌های کلیدی: شایسته‌هراسی، شایسته‌هراسی مدیریتی، سازمان‌های دولتی، نظریه داده‌بنیاد.

استناد: شیری، اردشیر؛ سیفی، عاطفه و حیدرنژاد، زهرا (۱۴۰۱). طراحی الگوی شایسته‌هراسی مدیران سازمان‌های دولتی. مدیریت سازمان‌های دولتی، ۱۰(۳)، ۱۱-۲۶.

Copyrights

© 2022 by the authors. Licensee PNU, Tehran, Iran. This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY4.0) (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>)



(DOI): 10.30473/IPOM.2022.60884.4476

DOR: 20.1001.1.2322522.1401.10.39.1.6

فصلنامه علمی مدیریت سازمان‌های دولتی

دوره ۱۰، شماره ۳، (پیاپی ۳۹)، تابستان ۱۴۰۱، (۱۱-۲۶)

تاریخ دریافت: (۱۴۰۰/۰۷/۲۳)

تاریخ پذیرش: (۱۴۰۰/۱۲/۰۴)

مقدمه

دنیای امروزی دنیایی پر از چالش‌های نوین فراروی مدیران سازمان‌ها است (جوکار، فلاح و صفاریان، ۱۳۹۷: ۴۱). در این میان وجود روندهای رقابتی از یک‌سو و ضرورت دستیابی به سطح بالایی از کیفیت که مطابق با اهداف سازمان باشد از سوی دیگر، سازمان‌ها را مجاب می‌کند که مدیرانی به‌مراتب شایسته‌تر را برای تصدی مشاغل برگزینند (سوزیکی و هیور^۱، ۲۰۲۱: ۳). همچنین تقاضای سازمان‌ها برای جذب مدیران شایسته از یک طرف (چانگ^۲، ۲۰۲۰: ۷۶۰) و تلاش برای دستیابی به مشاغل با ارزش از طرف دیگر باعث به وجود آمدن جنگ استعدادها در سازمان‌ها شده است (گای و سیمر^۳، ۲۰۰۹: ۲)، در این نبرد سازمان‌هایی موفق هستند که توانسته‌اند با بهره‌گیری از مدیران شایسته و فرهیخته به‌عنوان مزیت رقابتی، سازمان را در صحنه رقابت پیش‌تاز نگه داشته و کلیدی طلایی در این عصر به شمار می‌روند (عباسی، شیری و تابان، ۱۳۹۴: ۳). نیلی احمدآبادی و پسته (۱۳۹۵) بیان کرده‌اند که امروزه در هر محیطی که کار می‌کنیم یک واقعیت ملموس قابل مشاهده می‌بینیم و آن هم این است که هر کسی که دارای توانمندی خاصی باشد به‌عنوان تهدیدی برای سایر افراد به حساب می‌آید و افراد سعی می‌کنند به‌نوعی رفتار کنند که فرد نه تنها در توانمندی‌های خود تقویت شود بلکه مانع از آن می‌شوند که این فرد بتواند آزادی عمل داشته باشد و به شکل‌های متفاوت مانع تراشی می‌کنند که برخی اوقات به‌وضوح هم دیده می‌شود و گاهی هم بسیار مخفیانه و به عبارتی موزیانه مانع از تلاش‌های چنین فردی می‌شوند. در هر صورت بر عکس چیزی که همگان فکر می‌کنند که مانع تراشی باعث خواهد شد که فرد عقب‌نشینی کند و انگیزه‌های فردی خود را از دست بدهد، اگر این فرد دارای انگیزه قوی و اعتماد به نفس و پشتکار مناسبی باشد، قطعاً از موانع به‌عنوان یک پله برای بالا رفتن استفاده خواهد کرد و در این شرایط سخت راه و مسیر خود را به‌نوعی بهتر پیدا خواهد کرد، اما اینکه این انگیزه‌ها تا چه حد درونی‌اند یا بیرونی ممکن است برای فرد که دچار مانع و چالش می‌شود تأثیر مثبت یا منفی بگذارد (فانی و همکاران، ۱۴۰۰: ۵۹)، یعنی در اصل فرد نیاز به یک حداقل بازخوردی خواهد داشت و اگر این بازخوردها واقعی یا غیرواقعی باشند و اگر فرد هنوز در انجام آن کار به یقین نرسیده باشد می‌تواند فرد را متزلزل کند (کاستیلا و بنارد^۴،

۲۰۱۰: ۵۴۳). عبدصبور (۱۳۹۲) بیان می‌کند با اینکه متخصصان حوزه مدیریت بر این اعتقادند که شایسته‌سالاری و شایسته‌گزینی اصل مهم در اخذ پست و جایگاه سازمانی است ولی آنچه که در واقعیت نظام اداری و سازمان‌های دولتی کشور در سال‌های متعددی با آن مواجه است و نوعاً دردی کهنه و مزمن بشمار می‌رود، مقاومت‌های پنهان و غیرآشکار مدیران است که جایگاه و منافع خود در سازمان را توسط فرد یا گروه شایسته‌تر بالقوه در خطر می‌بینند (سیویلا و هیم ورت^۵، ۲۰۲۰: ۳۷۳). لذا، به سبب وجود هراس ادراکی‌شان از این موقعیت، همواره صدای پای این دسته از افراد را می‌شنوند که هر لحظه ممکن است جایگاه آنان را به خطر بیندازد و همین امر منجر به عارضه شایسته‌هراسی در مدیران می‌گردد (سونگ هینگ^۶ و همکاران، ۲۰۱۵: ۴۳۳).

به اعتقاد کلمن^۷ (۲۰۱۳) پدیده شایسته‌هراسی موانع ایجاد شده خارجی هستند که نوعاً رشد مدیران را در مسیر شغلی علیرغم شایستگی‌شان تحت تأثیر قرار می‌دهند که این امر از ترس افراد شایسته یا گروه حاکم نشأت می‌گیرد. عسکری (۱۳۹۱) معتقد است که سازمان‌هایی که به عارضه شایسته‌هراسی مدیران مبتلا هستند، در تلاش‌اند تا فرد یا گروه شایسته‌تر از خود را به هر نحو ممکن از جایگاه فعلی که خود در آن مشغول به فعالیت‌اند دور نگه دارند. در همین رابطه فرامرزی (۱۳۹۹) بیان می‌دارد که پدیده شایسته‌هراسی را می‌توان در دسته مبانی فرهنگ سازمانی مورد مطالعه قرار داد. پدیده‌ای که متأسفانه در برخی از سازمان‌ها به صورت یک سندرم در بطن فرهنگ آن سازمان رشد کرده است (مالکی‌نژاد و رضاییان، ۱۳۹۹: ۱۰۱). کوپر^۸ (۲۰۱۸) معتقد است که این مفهوم با اصول و نظریات جانشین‌پروری، مدیریت استعداد سازمانی و اصل بی-کفایتی پیتر پشتیبانی می‌شود. خیراندیش و جعفری‌نیا (۱۳۹۷) بیان می‌دارند که وضعیت سازمانی و منطق حاکم بر آن ایجاب می‌کند از هر کسی و از هر چیزی به‌درستی و متناسب با موقعیت، حداکثر استفاده به عمل آید چنین فرضی درباره مدیران به صورت قرار گرفتن شایسته‌ترین آن‌ها در مناسب‌ترین موقعیت شغل مطرح می‌شود. از این‌رو، بلموک^۹ (۱۹۷۵) بیان می‌دارد که پدیده شایسته‌هراسی در سازمان‌ها باعث می‌شود که افراد شایسته عمده‌اً به بخش‌های غیر مرتبط فرستاده شوند (مطابق با اصل مدیر کنار پنجره)، برای افراد شایسته حاشیه درست می‌-

5. Civil & Himsworth

6. Son Hing

7. Coleman

8. Cooper

9. Belmock

1. Suzuki & Hur

2. Chang

3. Guy and Simmer

4. Castilla & Benard

- عوامل محوری پدیده شایسته‌هراسی مدیران کدام‌اند؟
- عوامل علیّی تشکیل‌دهنده شایسته‌هراسی مدیران سازمان-های دولتی استان لرستان کدام‌اند؟
- عوامل بسترساز شایسته‌هراسی مدیران سازمان‌های دولتی استان لرستان کدام‌اند؟
- عوامل مداخله‌گر شایسته‌هراسی مدیران سازمان‌های دولتی استان لرستان کدام‌اند؟
- راهبردهای مؤثر بر شایسته‌هراسی مدیران سازمان‌های دولتی شهر لرستان کدام‌اند؟
- پیامدهای شایسته‌هراسی مدیران سازمان‌های دولتی استان لرستان کدام‌اند؟

پیشینه پژوهش

پیشینه نظری

کیم^۳ (۲۰۰۲) بیان می‌دارد که شایسته‌هراسی نقطه مقابل شایسته‌سالاری است. یانگ^۴ (۲۰۱۷) واژه شایسته‌سالاری را در کتاب طلوع شایسته‌سالاری مطرح کرد. اسکولی^۵ (۲۰۱۵) در تئوری خود، نظام شایسته‌سالاری را نظام عادلانه و کارآمدتر از دیگر نظام‌ها می‌داند و به تبعیض‌ها پایان می‌دهد. رازک^۶ (۲۰۲۰) و جین و بال^۷ (۲۰۲۰) نیز معتقدند که در اصطلاح عام، شایستگی و شایسته‌سالاری بیشتر در انتخاب و انتصاب مدیران عالی‌مقامی سازمان‌ها به کار می‌رود. البته این مسئله درباره کارکنان و مدیران عملیاتی نیز مصداق می‌کند (منشدی، ۱۳۹۰: ۵۲). به اعتقاد پارلامیس، بدایو، هابر و بروئر^۸ (۲۰۲۰) شایسته‌سالاری از چهار مؤلفه شایسته‌خواهی، شایسته‌گزینی، شایسته‌گماری و شایسته‌داری تشکیل شده است. شایسته‌گزینی و شایسته‌پروری اگرچه مفاهیمی رایج در ادبیات مدیریتی جامعه ماست (رحیمی کلور و الیکی، ۱۳۹۵: ۶)، ولی اهمیت و حساسیت این موضوع به‌ویژه در جهان رقابتی امروز ایجاب می‌کند که این مفاهیم را از ابعاد گوناگون مورد تحلیل، نقد و ارزیابی قرار دهیم (بارکر^۹، ۲۰۰۶: ۲۷۷). بیوسین و وات^{۱۰} (۲۰۰۵) معتقدند که اکثریت از شایسته‌سالاری به این دلیل هراس دارند که یک باور جمعی بدون هیچ منطقی وجود دارد دلیلش هم ترسی است که ریشه در عقده حقارت اکثریت انسان‌ها دارد که با تقلید نه‌تنها

شود تا فرد شایسته در منجلاّب آن گیر نماید. فرد شایسته به-طور مستقیم یا غیرمستقیم تهدید می‌گردد و حتی ممکن است به فرد انواع آسیب‌های روحی و جسمی نیز در موارد حادث‌تر وارد شود، فرد شایسته به دلایل واهی و غیرمنطقی ممکن است از سازمان اخراج و تبعید شود (ریوندز و ایکسن^۱، ۲۰۱۴: ۱۲۱).

با وجود مشکلات ذکر شده ضرورت توجه به این پدیده در سازمان‌ها بیش از پیش مشخص می‌گردد چرا که در نظام اداری که با این پدیده درگیر هستند عملاً قدرت سازمانی در حلقه محدودی از مدیران دست به دست می‌شود و افراد شایسته هیچ‌گاه نمی‌توانند به درجات عالی مدیریتی در سازمان نائل شوند و این امر در بلندمدت می‌تواند موجبات رخوت سازمانی و مرگ آن را در پی داشته باشد. سازمان‌های دولتی با وجود درگیر بودن با پدیده شایسته‌هراسی مدیران را نمی‌توان به سازمان خلاق، نوآور و خدمت‌محور که لازمه آن وجود افراد شایسته و توانمند است مبدل کرد (جین و بال^۲، ۲۰۲۰). به اعتقاد فرامرزی (۱۳۹۳) الگوی در خصوص شایسته‌هراسی مدیران وجود ندارد و تلاش‌های پژوهشی انجام شده در این زمینه بسیار محدود بوده و مبانی نظری و تجربی اندکی در ادبیات آن وجود دارد. نوآوری این مطالعه در این است که مدل پژوهش حاضر مدلی جامع و غنی از شایسته‌هراسی مدیران است که تاکنون در پژوهش‌های گذشته چه در خارج کشور و چه در داخل کشور، به آن به اشاره-ای نشده است. خلأ علمی تحقیقات در این زمینه در ایران کاملاً ملموس است. اهمیت موضوع و ضعف پیشینه علمی آن در کشورمان، ضرورت اجرای این تحقیق را نشان می‌دهد. به‌علاوه، شایسته‌هراسی که سلامت سازمانی را به مخاطره می‌اندازد، به‌عنوان یک عامل مهم در ایجاد سلامت سازمانی و عملکرد موفق سازمان‌ها مورد توجه نبوده است. ازاین‌رو، شناسایی و شناخت این پدیده که به‌عنوان بیماری سازمانی محسوب می‌شود و مانع توسعه‌سازمانی است، ضروری است. از طرفی انتظار می-رود با طراحی الگوی شایسته‌هراسی مدیران در بحث آسیب-شناسی و پیامدهای که پدیده حاضر می‌تواند به دنبال داشته باشد، مثمر ثمر واقع شود و نیز سازمان‌ها از نتایج آن در جهت توسعه خود بهره‌مند شوند. بنابراین، مطالعه حاضر با استفاده از الگوی اشتراوس و کوربین در راهبرد نظریه داده‌بنیاد و با هدف طراحی الگوی شایسته‌هراسی مدیران سازمان‌های دولتی انجام شد. لذا این پژوهش به دنبال پاسخ به این سؤالات زیر است:

- الگوی شایسته‌هراسی مدیران سازمان‌های دولتی استان لرستان چگونه است؟

3. Kim
4. Yang
5. Scully
6. Razack
7. Jin & Ball
8. Parlamis, Badawy, Haber & Brouer
9. Barker
10. Busine & Watt

1. Reynolds & Xian
2. Jin & Ball

همکاران (۲۰۲۱) نیز معتقدند که عدم ایجاد فرصتی برای ارضای امیال افراد شایسته در جهت پیشرفت از پیامدهای شایسته‌هراسی مدیران است (جوکار، فلاح و صفاریان، ۱۳۹۷: ۴۱).

کلین و سالک^۶ (۲۰۱۳) معتقدند که نقطه مقابل شایسته‌هراسی جانشین‌پروری و مدیریت استعداد سازمانی است که بر کفایت، شایستگی و توانمندی فرد برای حرکت عمودی در سلسله‌مراتب سازمانی تکیه دارند. بردبار، صفری شاد و عباسی رستمی (۱۳۹۴) جانشین‌پروری را به‌عنوان یک ابزار راهبردی برای هدف قراردادن مسائل ناشی از ترک افراد و نیز پلی بین شکاف دانشی به وجود آمده به دلیل ترک افراد می‌دانند. ادوسی^۷ (۲۰۱۸) نیز جانشین‌پروری را شناسایی و توسعه جانشینان بالقوه برای سمت‌های اصلی سازمان از طریق فرایند ارزیابی و آموزش منظم کارمند شایسته برای فرایند انتقال، به‌منظور موفقیت سازمان ضروری می‌داند. طبق تعریف دبیرخانه هیئت خزانه‌داری کانادا در سال ۲۰۰۷، مدیریت جانشین‌پروری، مستلزم یک رویکرد راهبردی و نظام‌مند جهت شناسایی، توسعه و حفظ استعداد برای آن دسته از مشاغل کلیدی است که در راستای اهداف فعلی و پیش‌بینی شده کسب‌وکار پیش‌بینی شده‌اند (گراویوس^۸، ۲۰۱۹: ۳۵۶). در حال حاضر بانک اطلاعاتی در جانشین‌پروری وجود ندارد و فقدان بانک اطلاعاتی و ضوابط مشخص منجر به رابطه‌گرایی و سیاسی‌بازی در انتصابات می‌شود. وجود ارزیابان جهت شناسایی افراد مستعد از درون بانک اطلاعاتی از ضروریات جانشین‌پروری است (بیونر^۹، ۲۰۰۶: ۳۲۱). سازمان برای جانشین‌پروری باید زمینه را برای بروز و ظهور استعدادها فراهم کند و کارکنان هم باید استعدادهای خود را بروز داده و عرضه کنند (صادقی، نیکوکار و نادری خورشید، ۱۳۹۰: ۲۰).

جانشین‌پروری همانند سایر برنامه‌های منابع انسانی در صورت اجرای صحیح آن مزایای فراوانی داشته و نقش اساسی در تحقق اهداف سازمانی ایفا می‌کند (استادلر^{۱۰}، ۲۰۱۱: ۲)، به‌طور مثال ریسک استخدام افراد ناشایست برای نقش‌های مهم را کاهش می‌دهد وقتی رهبران نامناسب در جایگاه‌های اقتدار قرار می‌گیرند، حفظ کارمندان برای سازمان یا شرکت ممکن است دشوار باشد (مک کافرتی^{۱۱}، ۲۰۱۷).

په‌بود پیدا نمی‌کند بلکه عمیق‌تر هم خواهد شد (باقری، ۱۳۹۶: ۷) و این باور به‌نوعی به صورت یک اصل و باور کلی درآمده است و انسان‌ها بیشتر تمایل به هم‌رنگی دارند و قدرت دیدن بالاتر از خود را ندارند و اگر موردی با آن‌ها هم‌رنگ نباشد می‌بایست آن را با خود هم‌رنگ کنند نه اینکه خود را بالاتر بکشند (کاظمی مقدم، قاسمی و احمدی، ۱۳۹۱: ۶).

فینک^۱ (۲۰۱۰) معتقد است که معضل امروز سازمان‌های دولتی پدیده‌ای است که در آن برخی مدیران ضعیف به سبب برخی ملحوظات اقدام به استخدام افراد ضعیف‌تر از خود می‌نمایند که اولین پیامد آن نارضایتی افراد توانمند و فرار آن‌ها از سازمان است (بردبار، صفری شاد و رستمی، ۱۳۹۴: ۷۶) و پیامد دوم چسبندگی افراد ضعیف و جایگزین شدن آن‌ها به‌جای افراد با استعداد است که از سازمان فرار می‌کنند و به‌مرور زمان سازمان از افراد توانمند خالی شده و روزه‌روز اقدام به استخدام افراد ضعیف می‌کنند (چیوکیو^۲، ۲۰۱۷: ۱۵۵۷). محققانی از جمله ادبی، بخشی و ناوی (۱۳۹۵) نیلی احمدآبادی و پسته (۱۳۹۵) در تعاریف شایسته‌هراسی می‌گویند فقدان افراد مسئولیت‌پذیر برای مناصب بالای سازمان، عارضه‌ای که در بلندمدت سازمان را با مشکل فقدان استعدادهای موردنیاز و عدم وجود برنامه‌های نظام‌اند جهت تأمین تداوم رهبری برای مناصب‌های کلیدی مواجهه می‌سازد (مالکی نژاد و رضاییان، ۱۳۹۹: ۱۰۱). فانی و همکاران (۱۴۰۰) نیز بیان می‌دارند که شایسته‌هراسی در اثر عواملی به وجود می‌آید همانند: نبود ارتباطات باز و بازنگری مداوم در سازمان، گمارده شدن مدیران بدون توجه به توان شخصیتی و علمی آن‌ها به سمت مدیریت، عدم شناسایی صحیح پرسنل دارای مهارت‌ها و ویژگی‌های متناسب، کمبود بودجه جهت پیاده‌سازی برنامه جانشین‌پروری سازمان، عدم ارزیابی استعداد و عملکرد فردی، عدم آگاهی نسبت به الزامات کار در سازمان و نقاط قوت و ضعف استعداد رهبری است (کاستیلا^۳، ۲۰۱۶: ۳۵). اسکولی^۴ (۲۰۱۵) بیان می‌دارد که شایسته‌هراسی در سازمان‌ها پیامدهای فراوانی دارد همانند: از میان رفتن زمینه رقابت برای کارکنان با استعداد، کاهش رضایت شغلی، زیر سؤال رفتن هویت و مقام و منزلت کارکنان، دست نیافتن به اهداف بلندمدت سازمان، کاهش نقاط قوت، افزایش نقاط ضعف مدیریت سازمان، عدم تحقیق توسعه بر مبنای شایستگی و کاهش سرمایه دانش در آینده. اسچمیت^۵ و

6. Klein & Salk
7. Oduwusi
8. Groves
9. Barner
10. Stadler
11. Mc Cafferty

1. Fink
2. Chiocchio
3. Castilla
4. Scully
5. Schmidt

شتاب‌زده، شایسته‌هراسی، سرعت تغییرات سازمانی، کاغذبازی بیش از اندازه و برگزاری جلسات بیش از حد معرفی می‌کند. فانی و همکاران (۱۴۰۰) در پژوهشی با عنوان "نقش میانجی شایسته‌هراسی بر ارتباط تراشکاری سازمانی با عملکرد کارکنان با هدف بررسی تأثیر نقش میانجی شایسته‌هراسی بر رابطه بین تراشکاری سازمانی و عملکرد کارکنان فرماندهی انتظامی شهر همدان" به این نتیجه دست یافته‌اند که تراشکاری سازمانی بر عملکرد کارکنان با نقش میانجی شایسته‌هراسی ۰/۰۹ تأثیر معنی‌دار دارد. بنابراین، تراشکاری سازمانی، می‌تواند عملکرد کارکنان را به‌طور محسوس افزایش دهد. اما، شایسته-هراسی روند تراشکاری سازمانی را مختل می‌کند.

فرامرزی (۱۳۹۹) در پژوهشی با عنوان "شایسته‌سالاری و شایسته‌هراسی در سازمان مروری بر مفاهیم شایسته‌سالاری و ابعاد مختلف آن" پرداخته‌اند و لزوم پیاده‌سازی نظام شایسته-سالاری، موانع پیاده‌سازی نظام شایسته‌سالاری مورد بحث قرار دادند.

نیلی احمدآبادی و پسته (۱۳۹۵) در پژوهش خود تحت عنوان "کوتوله‌پروری، نتیجه‌گیری کردند که مدیران و رؤسای کوته‌فکر به‌جای آنکه توانایی‌های خود را رشد و ارتقا داده و مهارت‌های خود را به‌روز نمایند" با جلوگیری از رشد و شکوفایی قابلیت‌های زیردستان خود، سعی در حفظ برتری‌های سازمانی خود نسبت به آنان داشته و با هرگونه سیستمی روزافزون زیردستان آنان را به منصفه ظهور برساند، مخالفت می‌کنند. الوانی، سید نقوی و بزرگ‌آبادی (۱۳۹۵) نیز در پژوهشی با عنوان "جایگاه شایستگی‌های محوری در جانشین‌پروری" به این نتیجه دست یافتند که برنامه‌ریزی جانشین‌پروری پیوند معنی‌داری با قابلیت‌های راهبردی سازمان دارد. بر همین اساس پیشنهاد می‌شود که در سازمان علاوه بر شرح شغل جاری مدیران کلیدی، یک شرح شغل راهبردی متناسب با اسناد بالادستی سازمان تنظیم شود؛ همچنین ایجاد جایگاه ساختاری در سازمان برای پیگیری و اجرای برنامه‌ریزی جانشینی یک ضرورت اساسی برای عملیاتی شدن جانشین‌پروری است.

سبک‌رو (۱۳۹۰) در پژوهشی با عنوان "برنامه‌ریزی برای جانشین‌پروری شرکت ایتوک، طبق تحقیقاتی که در شرکت ایتوک" داشتند، موانعی همچون ترس ادراکی از شایستگی همکاران و به‌عبارتی شایسته‌هراسی، احساس عدم امنیت شغلی، بی‌صدافتی در ارائه اطلاعات، دیدگاه هزینه‌ای، حسادت همکاران و بروکراتیزه شدن را از جمله موانع مهم در اجرای موفقیت‌آمیز برنامه‌ریزی جانشین‌پروری قلمداد کرده‌اند.

از جمله چالش‌های جانشین‌پروری تعداد فرصت‌های شغلی ناکافی برای ارتقا و پرورش افراد مستعد و تعداد پست‌های مدیریتی در سطح مدیران ارشد بسیار محدود است که این محدودیت در سازمان‌هایی که ساختار وظیفه‌ای دارند بیشتر به چشم می‌خورد به دلیل اینکه در این سازمان‌ها مدیران در حوزه تخصصی مهارت‌های مدیریتی محدودتری دارند و به‌اندازه کافی مهارت‌های لازم برای تصدی مشاغل کلان و عمومی ندارند (آرمسترانگ^۱، ۲۰۱۰: ۱). بی‌ثباتی و ناپایداری در معیارهای انتخاب و پاداش یکی دیگر از مهم‌ترین چالش‌ها در محیط‌های بسیار متحول و پویا تعارضات همراه با معیارهای انتخاب و گزینش است (سچمیدت^۲ و همکاران، ۲۰۲۱: ۵). اغلب برنامه-های جانشین‌پروری در عمل با مشکلاتی مواجهه می‌شوند که توفیق آن‌ها را خدشه‌دار می‌سازد (پاسپیتاری و ریانتو^۳، ۲۰۲۰). بالارو و پولک^۴ (۲۰۱۷) بیان می‌دارند از جمله راهکارها جهت برون‌رفت از چالش‌های جانشین‌پروری تناسب افراد به لحاظ ویژگی‌های شخصیتی و حرفه‌ای با شغل موردنظر است که صلاحیت اساسی‌ترین شرط جانشین‌پروری است.

پیشینه تجربی

پارلامیس (۲۰۲۰) در پژوهشی با عنوان "بررسی ترس از عدم صلاحیت، شایستگی، فشار صلاحیت، تاکتیک‌ها و ادراکات در مذاکرات" نتیجه می‌گیرد که مدیرانی که ادراک ذهنی بیشتری دارند فشار صلاحیت بیشتری را دریافت می‌کنند که با استفاده از تاکتیک‌های رقابتی (به‌عنوان مثال نشان دادن منافع خود، نگهداری اطلاعات، ارائه پیشنهادها غیرمنطقی) و استفاده کم‌تر از تاکتیک-های تعاونی (مانند اشتراک‌گذاری اطلاعات مفید و ارائه پیشنهادها منطقی) رابطه بین فشار صلاحیت و درک ذهنی مذاکره را میانجی‌گری می‌کرد.

لیتر^۵ (۲۰۱۷) در پژوهش خود، ترس از شایستگی و موفقیت را یکی از موانع بر سر راه رشد و ترقی فردی، جمعی و گروهی معرفی کرده است که باعث می‌شود که افراد برای نشان دادن شایستگی‌های خود انگیزه بیشتری داشته باشند. راث ول^۶ (۲۰۱۰) مشکلات موجود بر سر راه جانشین‌پروری را تحت عنوان فقدان حمایت، سیاست‌های شرکت، نگرش‌های

1. Armstrong
2. Schmidt
3. Puspitasari & Riyanto,
4. Balaro & Polk
5. Littler
6. Rothwell

ساخت‌گرایانه نمی‌توانند به‌خوبی روش نظام‌اند اشتروس و کوربین، محققان را به هدف پژوهش رهنمون سازند. لذا، در جهت دستیابی به الگوی نظام یافته، باید از روش اشتروس و کوربین استفاده می‌شد. روش نظریه داده‌بنیاد، روشی استقرایی برای تبیین یک پدیده جدید براساس داده‌ها است (چندریسگران، ۲۰۱۷: ۲۰۱). نظریه حاصل از اجرای چنین روش پژوهشی، مدلی فرایندی است که چگونگی شکل‌گیری پدیده اصلی پژوهش را تبیین می‌کند. در این روش محقق پس از جمع‌آوری داده‌های موردنیاز با استفاده از کدگذاری‌ها آن‌ها را تحلیل می‌کند (حکاک و فعلی، ۱۳۹۹: ۲۰۱). مشارکت‌کنندگان در این پژوهش مدیران سازمان‌های دولتی استان لرستان که به‌طور تقریبی ۳۵۰ نفر بوده‌اند که با استفاده از روش نمونه‌گیری نظری ۲۰ نفر از آن‌ها انتخاب شدند. نمونه‌گیری نظری، نوعی نمونه‌گیری هدفمند است که پژوهشگر را در خلق یا کشف نظریه یا مفاهیمی که ارتباط نظری آن‌ها با نظریه در حال تکوین به اثبات رسیده است، یاری می‌کند (سیاح‌پور و هادوی‌نژاد، ۱۳۹۶: ۵۹). ابزار گردآوری داده‌ها مصاحبه نیمه ساختاریافته بوده که در این پژوهش به دنبال طراحی الگوی شایسته‌هراسی مدیران سازمان‌های دولتی، سؤالاتی طراحی شد و در اختیار مدیران قرار گرفت که در مصاحبه بیستم به اشباع رسیدیم. در نهایت مفهوم-پردازی موضوع مدنظر با استفاده از کدگذاری‌های باز، محوری و انتخابی صورت گرفته است.

متقی (۱۳۸۲) در پژوهش خود با عنوان "ترس از توانمندی دیگران و رسیدن به حد بی‌کفایتی" نتیجه می‌گیرد افرادی که ترس از توانایی و شایستگی دیگران از جمله ویژگی‌های شخصیتی آنان محسوب می‌شود، در مواجهه با موقعیت‌های موفقیت‌آمیز شغلی، مکانیزم مقاومت در مقابل موفقیت دیگران را از خود بروز می‌دهند که رنگ شدن شایستگی‌ها، فرد را به حد بی‌کفایتی که آخرین سکوی ارتقای شغلی است، نزدیک می‌کند. کبریایی (۱۳۸۷) در پژوهش با عنوان "شایسته‌سالاری و سازمان دولتی" بیان می‌دارند، ترس پیشی گرفتن افراد شایسته زبردست از مدیران بالایی خود در محافل و جلسات کاری و سازمانی از جمله دلایلی مهمی است که باعث بروز مقاومت‌هایی از سوی بالادستان برای برقراری نظام شایسته‌سالاری در سازمان‌ها خواهد شد.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف بنیادی و از نظر ماهیت و روش کیفی و راهبرد آن مبتنی بر نظریه داده بنیاد است. از آنجا که طراحی الگوی شایسته‌هراسی مدیران مطلوب این پژوهش بود، لذا راهبرد نظریه داده‌بنیاد انتخاب شد تا با این مطلوب سازگاری داشته باشد. در این پژوهش از روش اشتروس و کوربین استفاده شده است که مبنای انتخاب این روش را می‌توان نظام‌اند بودن این روش در انجام پژوهش‌های کیفی ذکر کرد. با توجه به اینکه هدف پژوهش، ارائه الگوی شایسته‌هراسی مدیران است، روش‌های دیگر نظریه داده‌بنیاد، مانند روش‌های ظاهرشونده و

جدول ۱. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان

Tebel 1. Demographic Characteristics of the Interviewees

سابقه	تحصیلات	سن	جنسیت		تعداد	نمونه	مشارکت‌کنندگان
			مرد	زن			
۵ سال به بالا	کارشناسی ارشد ۱۳	دکتری ۷	۳۵ به بالا	۴	۱۶	۲۰	خبرگان سازمانی دولتی استان لرستان
۷ سال به بالا	-	۱۵	۴۰ به بالا	۲	۱۳	۱۵	اعضای هیئت‌علمی دانشگاه لرستان

کدگذاری، شاخص ثبات برای پژوهش محاسبه شد. روش محاسبه درصد پایایی بین دو کدگذار به صورت زیر است (رحمانی، شاه‌حسینی و پورزارع، ۱۳۹۲: ۴۰۲).

$$(۱) \quad \text{درصد پایایی} = \frac{\text{تعداد توافقات}}{\text{تعداد کل کدها}}$$

تعداد کل کدها

برای سنجش پایایی مصاحبه‌های انجام شده، از روش "پایایی بین دو کدگذار" استفاده شده است. برای محاسبه پایایی بین دو کدگذار، محقق از یک همکار پژوهش (کدگذار) استفاده کرده است. سپس محقق همراه این همکار پژوهش چهار مصاحبه را به صورت تصادفی، انتخاب و کدگذاری کردند و سپس از طریق میزان توافقات و عدم توافقات موجود در هر دو

جدول ۲. محاسبه پایایی بین دو کدگذار

Tebel 2. Calculate the Reliability Between Two Encoders

عنوان مصاحبه	تعداد کدها	تعداد توافقات	عدم توافقات	پایایی بین دو کدگذار (درصد)
B	۵۹	۱۹	۶	۶۴/۰۴۰
G	۴۵	۱۷	۵	۷۵/۵۵
K	۶۷	۲۹	۷	۸۶/۵۶
P	۶۳	۳۰	۶	۹۵/۲۳
کل	۲۳۴	۹۵	۲۴	۸۱/۱۹

تعداد متخصصان موردنظر در این پژوهش ۱۵ نفر از اعضای هیئت‌علمی دانشگاه لرستان اختیار شده است و با توجه به فرمول - های زیر CVR و CVI را محاسبه می‌کنیم:

$$CVR = \frac{nE}{2} \quad (۲)$$

(۳) نسبت تعداد ارزیابی که به آیتم نمره ۳ و ۴ داده‌اند CNI =
تعداد کل ارزیابان

همان‌گونه که در جدول ۲ ملاحظه می‌شود، پایایی بین دو کدگذار برای مصاحبه‌های این پژوهش، ۸۱/۱۹ درصد است. با توجه به اینکه میزان پایایی بیشتر از ۶۰ درصد است، بنابراین، قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها مورد تأیید است.

در این پژوهش به‌منظور بررسی روایی، از روایی محتوایی استفاده شده است. برای بررسی روایی محتوایی، از دو ضریب نسبی روایی محتوا^۱ و شاخص روایی محتوا^۲ استفاده می‌شود (شولتز و همکاران، ۲۰۱۳).

جدول ۳. نتایج روایی شاخص‌ها

Tebel 3. Validity Results of Indicators

ابعاد	گویه‌ها	CVR	CVI
عوامل علی	ضعف نظارت بر سیستم مدیریت جانشین‌پروری	۱	۰/۹۳
	حقارت درونی	۰/۱۸۶	۱
	عدم مهارت مدیریتی	۰/۷۳	۰/۸
	ترس از دست دادن جایگاه	۰/۱۸۶	۰/۸
	نظام‌های سنتی مدیریت	۰/۶	۰/۱۸۶
	هراس ادراکی مدیران	۱	۱
	کوته‌فکری مدیر	۰/۹۳	۰/۱۸۶
	حزب سالاری	۰/۶	۰/۸
	فقدان کارراهه شغلی شایسته‌پرور	۰/۱۸۶	۰/۱۸۶
	عدم دانش محور بودن سازمان	۱	۰/۹۳
	واپس راندن منابع انسانی مستعد	۱	۱
	عدم شایسته‌پروری	۰/۱۸۶	۰/۹۳
	عدم مدیریت استعداد سازمانی	۰/۱۸۶	۱
	پدیده محوری	فراقکنی خودخواهانه	۰/۷۳
عدم شایسته‌گزینی		۰/۷۳	۰/۱۸۶
ممانعت از رشد و بالندگی منابع انسانی مستعد		۰/۶	۰/۹۳
رقابت‌های ناسالم		۰/۷۳	۰/۸
سیاست‌زدگی		۰/۶	۰/۹۳
حرص و طمع		۰/۶	۰/۱۸۶
شرایط بسترساز	فرهنگ رابطه‌مداری	۰/۱۸۶	۰/۸
	همکاران مسموم	۰/۱۸۶	۰/۱۸۶
	تبارگماری	۰/۶	۰/۱۸۶

1. Content Validity Ratio (CVR)
2. Content Validity Index (CVI)

ادامه جدول ۳. نتایج روایی شاخص‌ها

۰/۹۳	۰/۶	محدود کردن کارکنان با انگیزه	راهبردها
۰/۸۶	۰/۸۶	عدم شایسته‌گماری	
۰/۸۶	۰/۸۶	به حاشیه کشاندن افراد شایسته	
۰/۹۳	۰/۷۳	منزوی کردن افراد شایسته	
۰/۸	۰/۶	بقاء جایگاه مدیریتی خود	
۰/۸	۰/۶	عدم حمایت از خلاقان	
۱	۰/۶	در منجلاب انداختن افراد شایسته	
۰/۹۳	۱	ممانعت از بروز دانش و تخصص	
۰/۸	۰/۸۶	حقوق و مزایا	
۰/۸	۰/۶	خودخواهی	
۰/۸۶	۰/۷۳	وابستگی به قدرت	شرایط مداخله‌گر
۰/۸۶	۱	منفعت‌طلبی	
۰/۸	۰/۶	نیازها و تمایلات شخصی	
۰/۸۶	۰/۶	زندگی فکری	
۰/۸	۰/۸۶	کاهش سرمایه دانش و مهارت	
۰/۹۳	۰/۸۶	کوتوله‌پروری	
۰/۸	۰/۷۳	کاهش کارایی و اثربخشی	
۰/۹۳	۰/۶	عدم بقا در عرصه رقابت	
۰/۹۳	۰/۶	دل‌زدگی شغلی	
۰/۸	۰/۸۶	تخریب وجهه اجتماعی مدیر	
۰/۸	۰/۶	افزایش ترک خدمت داوطلبانه	پیامدها
۱	۰/۷۳	کاهش خلاقیت سازمانی	
۰/۸۶	۰/۶	عدم پیشرفت سازمان	
۰/۸	۰/۷۳	غیر کارآمدی عملیاتی	

مصاحبه‌های انجام گرفته پیاده‌سازی شده و کدگذاری باز انجام شده و سپس کدهای محوری شناسایی شده است. نمونه متن مصاحبه که کدهای اولیه از آن استخراج شده در جدول ۳ ذکر شده است. براساس مصاحبه‌های صورت گرفته در این پژوهش در نهایت ۴۵ مفهوم و شش مقوله اصلی به دست آمد. به‌طور خلاصه، رویه تحلیل داده‌ها که به تدوین مدل نظری پژوهش منجر شد شامل شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها است که الگوی شایسته‌هراسی مدیران سازمان‌های دولتی را تشریح می‌کنند.

با توجه به میزان شاخص‌ها براساس توضیحات ذکر شده تمامی مضامین سازنده شایسته‌هراسی مدیران سازمان‌های دولتی از روایی محتوایی مناسبی برخوردارند و همگی دارای مقدار CVR بالای ۰/۴۹ و همچنین تمامی شاخص‌ها از روایی محتوایی نسبی برخوردارند و همگی دارای مقدار CVI بالای ۰/۷۹ هستند.

یافته‌های پژوهش

مصاحبه‌ها با طرح ۶ سؤال مطرح شده در پژوهش در مورد «ارائه الگوی شایسته‌هراسی مدیران» صورت گرفت. در این بخش

جدول ۴. نمونه متن مصاحبه

Tebel 4. Sample Interview Text

کدهای شناسایی شده	متن مصاحبه
کاهش عملکرد سازمان، خطر سلامت سازمان	شایسته‌هراسی سلامت سازمان را به خطر می‌اندازد و بر عملکرد سازمان تأثیر می‌گذارد.
ترک سازمان توسط افراد توانمند، خالی شدن خزانه استعداد سازمان، به انزوا کشیدن افراد متخصص	شایسته‌هراسی مدیران باعث می‌شود که افراد توانمند سازمان را ترک کنند در واقع افراد باسواد و متخصص سازمان را ترک کنند و سازمان با خالی شدن خزانه مواجهه شود و همچنین این‌گونه افراد از سازمان دور شوند.
رفتارهای انحرافی خاموش، میل به فردگرایی، عدم سلامت اخلاقی، کاهش فضای اخلاقی	ویژگی‌های همانند میل به فردگرایی و رفتارهای انحرافی در بین مدیران می‌تواند تسهیل‌کننده شایسته‌هراسی باشد. نبود استراتژی‌های سازمان در رأس و نبود تعهد و سلامت اخلاقی مدیران ممکن است منجر به بروز شایسته‌هراسی و بروز کاستی‌هایی در فضای اخلاقی سازمان شود.

جدول ۵. کدگذاری باز و محوری شایسته‌هراسی مدیران

Tebel 5. Open and Axial Coding Merit-Phobia of the Managers

مقوله اصلی	مقوله محوری	کدگذاری باز
پدیده محوری	واپس راندن منابع انسانی مستعد	مقاومت‌های آشکار و پنهان مدیران برای ممانعت از ارتقاء مرئوسان شایسته - دور نگه داشتن افراد شایسته از جایگاه فعلی خود - مقاومت‌های بالادستان از ارتقای زیردستان مستعد به خاطر ترس از حذف شدن خود
	عدم شایسته پروری	حیله‌گری جهت تنزل رتبه دیگران - تنزل رتبه افراد شایسته از پست‌های کلیدی - محروم ساختن فرد شایسته از جایگاه استحقاقی خود - عدم جانشین‌پروری صحیح و توسعه جانشینان بالقوه برای سمت‌های اصلی سازمان
	عدم مدیریت استعداد	اجتناب از به کارگیری افراد شایسته - امتناع از انتصاب افراد شایسته در پست‌های کلیدی - ممانعت از دستیابی با خواسته - های افراد توانا - دور ساختن افراد مستعد از پست‌های کلیدی
	سازمانی	دیدگاه تنگ‌نظرانه مدیر - تضاد اخلاقی - اهداف استراتژیک سازمان را فدای حفظ جایگاه خویش کردن - برآورده نکردن انتظارات افراد شایسته و از بین بردن اشتیاق شغلی آنان
	فراافتی خودخواهانه	منزوی کردن افراد شایسته - طرد کردن افراد شایسته - به انزوا کشاندن کارکنان توانا - طرد افراد باسواد - طرد افراد شایسته به خاطر حفظ جایگاه خود - حق کشی پنهان آگاهانه
	عدم شایسته‌گزینی	جلوگیری از رشد و شکوفایی قابلیت‌های زیردستان - جلوگیری از پیشرفت علمی - جلوگیری از مهارت‌آموزی کارکنان با استعداد - ممانعت از پیشرفت علمی و تحصیلی افراد مستعد - راهنمایی نکردن صحیح افراد شایسته برای انجام امور محوله
	ضعف نظارت بر سیستم مدیریت جانشین پروری	عدم نظارت صحیح در جانشین پروری - فقدان قواعد و خط‌مشی‌های منصفانه در برخی انتصابات - عدم شفافیت در سازمان‌ها - رعایت نشدن قوانین و مقررات در برخی انتصابات
	حقارت درونی	عوامل درونی - تردید در شایستگی خود - اطمینان نداشتن از توانایی و مهارت مدیریتی خود - بی‌انگیزگی مدیر برای فراگیری دانش و مهارت جدید
	عدم مهارت مدیریتی	ضعف مدیریتی - عدم مهارت مدیر - ناتوانی در مدیریت وظایف محوله - ترس از تحقیر شدن توسط افراد با مهارت - تردید در توانایی خود
	عوامل علی	ترس از دست دادن جایگاه
نظام‌های سنتی مدیریت		رعایت نکردن اصول شایسته‌سالاری - سواد پایین مدیران انتخابی - نفوذ افراد ناشایست در پست‌های حساس - انتخاب سخیفانه - رابطه‌مداری در انتصابات
هراس ادراکی مدیران		وجود کارکنان با تخصص و شایسته - احساس خطر از وجود کارکنان شایسته و با مهارت - ترس از حذف شدن و کنار گذاشته شدن - ترس از بی‌سواد و ناکارآمد جلوه کردن - واهمه از رشد و ارتقاء مرئوس
کوتاه‌فکری مدیر		عدم اعتماد به نفس - خودکم‌بینی مدیران - اطمینان نداشتن به تخصص خود در برابر سایر متخصصان - اهداف و استراتژی‌های بلندمدت سازمان را فدای منفعت شخصی کردن
حزب‌سالاری		فقدان ضوابط به‌گزینی و شایسته‌پروری و عدم اعتقاد به آن - در رأس قرار دادن هم‌حزبی‌ها در انتصابات - انتصابات سیاسی - سیاست بدون عدالت
فقدان کارراهه شغلی شایسته‌پرور		رابطه‌مداری در انتصابات مدیران - تمایل مدیران به انتصابات ارزان قیمت با توجه به ارزش مادی افراد شایسته - عدم وجود کارراهه مناسب برای ارتقای کارکنان
عدم دانش محور بودن سازمان		در اولویت نبودن دانش و تخصص - باندبازی در انتصابات بدون توجه به دانش و مهارت‌های افراد - عدم توجه شیوه انجام اموری که باید توسط افراد آموزش دیده انجام شود
رقابت‌های ناسالم		رقابت‌های ناسالم - سعی در محو کردن افراد شایسته - وجود زد و بند و پارتی‌بازی - کنار زدن افراد با استعداد و شایسته برای حفظ جایگاه خود - حرص و طمع همکاران برای موفقیت در رقابت‌ها
سیاست زدگی		زد و بندهای سیاسی - تغییرات در جریان‌های سیاسی کشور - عزل و نصب‌های سیاسی - فاصله‌گیری سیاست از عدالت - انتصابات با سیاستی که اهداف دیگری پشت آن‌هاست
عوامل بسترساز		حرص و طمع
	فرهنگ رابطه‌مداری	عوامل فرهنگی - فرهنگ سیاسی کاری - فرهنگ رابطه‌مداری - بی‌عدالتی در انتصابات - عدم قانون‌مداری - ارتباطات خانوادگی - ارتباطات دوستانه

مقوله اصلی	مقوله محوری	کدگذاری باز
عوامل مداخله‌گر	همکاران مسموم	وجود همکاران حسود - شایعه‌پراکنی - مانع‌تراشی افراد نالایق - پیچ کردن پشت سر افراد شایسته
	تبارگماری	خویشاوندگرایی - خویش‌استخدامی - میراث‌بری - اولویت دادن به استخدام آشنایان تا دیگر افراد - طبقه محور و قومیت محور بودن
	حقوق و مزایا	طمع حقوق و مزایا - دریافتی بالاتر - حقوق و دیگر مزایا - دیدگاه مادی‌گرایانه - رفاه‌طلبی
	خودخواهی	غرور و تکبر بیجا - توهم شایستگی ذاتی - خودخواهی مدیران غیرمجبرب - توهم مدیریتی - توهم همه‌چیزدان بودن - خود را ارجح دانستن بر دیگران
	وابستگی به قدرت	دل‌بستگی به پست و مقام - وابستگی مدیران به قدرت - طمع مقام و منزلت - حب قدرت - تنیدگی در جریانات و پست‌های مدیریتی - تمایل به ریاست و در رأس بودن
	منفعت‌طلبی	منفعت‌گرایی - مادی‌گرایی - تلاش برای حفظ جایگاه اجتماعی - تلاش برای به دست آوردن امتیازات ویژه - میل به زندگی اشرافی
	نیازها و تمایلات شخصی	مشکلات اقتصادی - نیازهای مالی - نیاز به دریافتی بالاتر - ترجیح خواسته‌ها و تمایلات شخصی بر خواسته‌ها و اهداف سازمانی - فردگرایی مفرط
	زنگ‌زدگی فکری	جایگاهی ک برای آن زحمت کشیده‌ام حق همیشگی منه - تفکر خود اولویتی - مدیریت حق همیشگی منه - ارتقای کارکنان شایسته می‌تواند جایگاه مرا به خطر اندازد
	محدود کردن کارکنان با انگیزه	کنار گذاشتن افراد شایسته - محدود کردن اختیارات افراد شایسته - انگیزه‌کشی - اجازه ندادن به ابراز نظرات افراد شایسته - قرار دادن افراد شایسته در پست‌هایی که تأثیری در برونداد سازمان نداشته باشد
	عدم شایسته‌گماری	به کارگیری افراد شایسته در موقعیت‌های پایین - محول کردن وظایف کم‌اهمیت به فرد شایسته - دادن پست‌های پایین به افراد شایسته - محول کردن پست‌های غیرمرتبط به افراد مستعد
عوامل راهبردی	به حاشیه کشاندن افراد شایسته	تخریب افراد شایسته - اتهام‌زنی به افراد شایسته - تخریب شخصیت افراد با استعداد - ایجاد حاشیه و بحران‌های کاذب برای افراد شایسته - اتهام‌زنی
	منزوی کردن افراد شایسته	گوشه‌گیر کردن کارکنان شایسته - نادیده گرفتن توانایی‌های کارکنان - دور کردن افراد شایسته از خود - بی‌توجهی به نقطه نظرات آن‌ها
	سعی در بقای جایگاه مدیریتی خود	دنبال کردن اهداف شخصی - تلاش برای بقاء جایگاه خود - دور کردن افراد شایسته برای حفظ و استمرار جایگاه مدیریتی خود
	عدم حمایت از خلاقان سازمانی	سرکوب خلاقیت افراد شایسته - عدم حمایت از ایده‌های نو و بدیع - بهمان ندادن به نظرات سازنده کارکنان متخصص - گوشزد کردن افراطی و بزرگ جلوه دادن اشتباهات افراد شایسته
	در منجذاب انداختن افراد شایسته	وارد کردن آسیب‌های روحی و جسمی - تهدید کردن - تبعید کردن - سنگ انداختن جلوی پای افراد شایسته - شایعه‌پراکنی درباره فرد - دسیسه چیدن برای کارکنان توانا
	ممانعت از بروز دانش کارکنان متخصص	نگاه انتقادی به پیشنهادها افراد صاحب‌نظر - سپردن مسئولیت‌های کم‌اهمیت به افراد با مهارت - منتقل کردن افراد باسواد به جاهای غیر مرتبط با تخصص آنان
	کاهش سرمایه دانش و مهارت برای آینده	ترویج رابطه مداری - عدم تناسب شاغل و شغل - چسبندگی افراد ضعیف و جایگزین شدن آن‌ها به جای افراد مستعد - نرسیدن افراد شایسته به درجات عالی
	کوتوله‌پروری	عدم ایجاد فرصتی برای ارضای امیال کارکنان با اشتیاق و متخصص - در محور نبودن تخصص افراد - پدید آمدن پرسنلی کم‌دانش و غیرمتخصص - پسرقت در علم و دانش
	کاهش کارایی و اثربخشی	عدم بهبود وضع موجود - کاهش کارایی سازمان - کاهش بهره‌وری - نرسیدن به اهداف سازمانی - فراهم نشدن خروجی‌های مطلوب از منابع انسانی
	پیامدها	از دور رقابت خارج شدن سازمان - ایجاد خلل در پیشرفت سازمان از دور رقابت خارج شدن در سطح جهان - از بین رفتن زمینه رقابت برای کارکنان بااستعداد
دل‌زدگی شغلی	دل‌سردی کارکنان - بدبینی به مدیر - سرخوردگی افراد - کاهش تعهد سازمانی - بی‌میلی به کار در سازمان - رسیدن کارکنان به حد بی‌کفایتی در سکوی ارتقای شغلی - انجام وظایف در حد رفع مسئولیت	
تخریب وجهه اجتماعی مدیر	از دست دادن جایگاه اجتماعی - تخریب وجهه اجتماعی مدیر - بدبینی کارکنان به مدیر - کاهش محبوبیت	

مقاله اصلی	مقاله محوری	کدگذاری باز
	افزایش ترک خدمت داوطلبانه کارکنان	انزوای خودخواسته کارکنان - افزایش غیبت از کار - ترک سازمان - تمایل داوطلبانه به ترک سازمان - کاهش تعهد سازمانی کارکنان
	کاهش خلاقیت سازمانی	سرکوب شدن افکار خلاق - کاهش خلاقیت و نوآوری - بی‌میلی افراد مستعد به نوآوری در کار - سرکوب انگیزه کارکنان - حاشیه‌نشین‌سازی ایده‌های خلاقانه
	عدم پیشرفت سازمان	ارائه خدمات با کیفیت پایین - کاهش رشد سازمان - دست نیافتن به اهداف بلندمدت سازمان - افت جایگاه سازمان دل‌بستگی پیدا نکردن کارکنان به تعالی سازمان - اختلال در رشد تعالی فردی به‌عنوان زمینه‌ساز تعالی سازمانی
	غیر کارآمدی عملیاتی	نداشتن تعلق سازنده نسبت به شغل - انجام وظایف محوله در حد رفع تکلیف - دید منفی نسبت به مدیریت و سازمان تلاش برای استخدام در دیگر سازمان‌ها



شکل ۱. مدل پارادیمی پژوهش
Figur 1. paradigm Model of Research

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف تدوین الگوی شایسته‌هراسی مدیران با رویه کدگذاری باز، محوری و انتخابی و مبتنی بر روش نظریه-پردازی داده‌بنیاد انجام شد. داده‌های حاصل از مصاحبه با روش اشتراوس و کوربین کدگذاری شدند. مدل به دست آمده از مفهوم شایسته‌هراسی برای سازمان‌های دولتی از ۴۵ مفهوم و ۶ مقوله کلی شامل شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها تشکیل شده است. هرکدام از این مقوله‌ها شامل مفاهیمی هستند که این مفاهیم مؤلفه‌های مدل را شکل می‌دهند.

با توجه به یافته‌های پژوهش حاضر، عوامل علی شایسته-هراسی شامل ضعف نظارت بر سیستم مدیریت جانشین‌پروری، حقارت درونی، عدم مهارت مدیریتی، ترس از دست دادن جایگاه، نظام‌های سنتی مدیریت، هراس ادراکی مدیران، کوتاه‌فکری مدیر، حزب‌سالاری، فقدان کارراه شغلی شایسته-پرور و عدم دانش‌محور بودن سازمان است. در تبیین این یافته می‌توان چنین استنباط کرد که ضعف نظارت بر سیستم مدیریت جانشین‌پروری موجب می‌شود برخی از مدیران در ارتقاء کارکنان عدالت را رعایت نکنند و از ارتقا و نزدیک کردن افراد شایسته‌ای که ممکن است جایگاه آن‌ها را به خطر بیندازد پرهیز کنند و با کوتاه‌فکری و عدم توجه به اهداف و مقاصد سازمان و بدون توجه به کارراه شغلی شایسته‌پرور و دانش و تخصص افراد، دست به انتصابات حزبی و یا سنتی بزنند؛ که این امر در بلندمدت باعث می‌شود سازمان از رسیدن به اهداف خود باز ماند و در نهایت خروجی قابل‌توجهی را نداشته باشد. این یافته‌ها با نتایج پژوهش هورث^۱ (۲۰۰۵) و لیمن، بروئر و مکی^۲ (۱۹۹۶) همسو است.

با توجه به اینکه هدف این پژوهش، تدوین الگوی برای شایسته‌هراسی مدیران است، پدیده اصلی مورد بررسی شایسته-هراسی در نظر گرفته شده است. نتایج نشان داد که پدیده شایسته‌هراسی که به معنای موانع ایجاد شده بر سر راه رشد و ترقی فرد در مسیر شغلی‌اش علیرغم شایستگی‌اش نمود پیدا می‌کند؛ در قالب عواملی مانند واپس راندن منابع انسانی مستعد، عدم شایسته‌پروری، عدم مدیریت استعداد سازمانی، فرافکنی خودخواهانه، عدم شایسته‌گزینی، ممانعت از رشد و بالندگی منابع انسانی مستعد معنا می‌یابد که این نتایج با نتایج پژوهش مالکی

نژاد و رضاییان (۱۳۹۹) و فانی و همکاران (۱۴۰۰) همخوان و همسو است.

برخلاف شرایط زمینه‌ای، شرایط تعدیلگر شرایطی است که تحت کنترل سازمان‌ها قرار می‌گیرد و بر شایسته‌هراسی مدیران و انتخاب راهبردهای برای کنترل این پدیده مؤثر است. از این رو، می‌تواند انتخاب راهبردها یا اجرای اقدام‌های صورت گرفته برای شایسته‌هراسی مدیران را تسهیل کنند. براساس نتایج به دست آمده عواملی از قبیل حقوق و مزایا، خودخواهی، وابستگی به قدرت، منفعت‌طلبی، نیازها و تمایلات شخصی از جمله عواملی هستند که شایسته‌هراسی مدیران را تعدیل می‌نمایند. برخی از مدیران با این تفکر که مدیریت حق همیشگی من است؛ و با خودخواهی و منفعت‌طلبی سعی دارند افراد شایسته را از خود دور کنند تا با خیال راحت‌تری بر کرسی مدیریت تکیه کنند و برای همیشه از حقوق و مزایای آن بهره‌مند شوند. این افراد با افکاری زنگ‌زده و قدیمی رشد و توسعه‌ی سازمان را فدای خواسته‌های خودخواهانه و تمایلات شخصی خود می‌نمایند. این یافته‌ها با نتایج پژوهش فرامرزی (۱۳۹۹) همسو است.

عوامل بسترساز پدیده شایسته‌هراسی مدیریتی که در این پژوهش شناسایی شده‌اند شامل: رقابت‌های ناسالم، سیاست‌زدگی، حرص و طمع، فرهنگ رابطه‌مداری، همکاران مسموم، تبارگماری می‌شود. در تبیین این یافته می‌توان استنباط کرد برخی انتصابات سیاسی و تبارگماری‌ها می‌تواند بستر را برای منزوی کردن و بی‌انگیزه کردن افراد شایسته در سازمان فراهم نماید؛ همکاران مسموم نیز با حیل‌ها و افکار منحرف خود در رقابت‌های کاری با زیر پا گذاشتن روح انسانیت سعی در واپس راندن منابع انسانی مستعد و از عرصه‌ی رقابت خارج کردن آنان دارند. گاهی مدیران عالی دست به انتصاب افراد هم‌تبار خود در برخی پست‌های مدیریتی عملیاتی و میانی می‌زنند که بسیاری از این مدیران انتصاب شده برای حفظ جایگاهی که صلاحیت لازم را برای تصاحب آن ندارند متوسل به شایسته‌هراسی می‌شوند (ادبی، بخشی و ناوی، ۱۳۹۴: ۱). این یافته‌ها با نتایج تحقیق کبریایی (۱۳۸۷) و فانی و همکاران (۱۴۰۰) همسو است. در الگوی پیشنهادی، راهبردها به‌گونه‌ای تنظیم شده‌اند که به شرایط علی، مداخله‌ای و زمینه‌ای واکنش درستی داده شود. مفاهیم راهبردی حاصل از پژوهش عبارت‌اند از: محدود کردن کارکنان با انگیزه، عدم شایسته‌گماری، به حاشیه کشاندن افراد شایسته، منزوی کردن افراد شایسته، سعی در بقاء جایگاه مدیریتی خود، عدم‌حمایت از خلاقان سازمانی، در منجذاب انداختن افراد شایسته و ممانعت از بروز دانش کارکنان

پژوهش با نتایج پژوهش رحمانی، شاه‌حسینی و پورعزت (۱۳۹۲) و باقری و اسدی (۱۳۹۶) هم‌راستا است.

پیشنهادها

۱. سازمان‌های دولتی الزام است محیطی را طراحی کنند که فرهنگ تعاملات و ارتباطات با افراد شایسته تسهیل شود به گونه‌ای که مدیران احساس ناامنی با ورود افراد شایسته نکنند تا شاهد پدیده شایسته‌هراسی مدیران در سازمان‌های دولتی نباشیم.

۲. رعایت نشدن اصول شایسته‌سالاری باعث روی کار آمدن مدیرانی بی‌کفایت می‌شود که برای حفظ جایگاه خود حاضرند به هر ترفندی واصل شوند و افراد شایسته‌تر از خود را به هر نحوی از سازمان فراری دهند؛ پس در سازمان رعایت اصل شایسته‌سالاری باید به‌عنوان یکی از مهم‌ترین اصل انتصاب مدیران مدنظر مدیران عالی‌رتبه قرار گیرد.

۳. پیشنهاد می‌شود که سازمان‌ها فرصت‌های داوطلبانه و مشارکتی را فارغ از سلسله‌مراتب مدیریتی به افراد شایسته دهند تا آزادانه بتوانند نظرات خود را بیان کنند.

۴. مدیران در موقعیت‌های چالش‌برانگیز، به توانایی‌های افراد شایسته‌تر از خود اعتماد کنند و روی کمک آن‌ها حساب باز کنند؛ که این‌ها از طریق ایجاد محیطی دوستانه سبب کاهش شایسته‌هراسی مدیران می‌گردد.

۵. سازمان‌های دولتی لازم است مدیران را با مسائل و مشکلات شایسته‌هراسی آگاه سازند.

محدودیت‌ها

اول، تجزیه و تحلیل انجام شده مربوط به مدیران سازمان‌های دولتی استان لرستان است. بنابراین، در تعمیم‌یافته‌ها بایستی با احتیاط استفاده شود، زیرا ممکن است برای شرایط منطقه‌ای مختلف اعتبار نداشته باشد. دوم، پژوهشگران شایسته‌هراسی تنها از طریق مصاحبه بررسی کرده‌اند، بهتر است از روش‌های دیگر در کنار این روش نیز استفاده شود.

سپاسگزاری

از کلیه افراد، و مدیران سازمان‌های دولتی لرستان که ما را در تدوین مقاله یاری کردند، تقدیر و تشکر می‌نماییم.

متخصص است که با نتایج پژوهش چاران، دروتر و نوئل^۱ (۲۰۰۱) و عسکری (۱۳۹۱) همخوانی دارد.

پدیده شایسته‌هراسی می‌تواند پیامدهای بسیاری برای سازمان‌ها داشته باشد که در این پژوهش شماری از آنان شامل: کاهش سرمایه دانش و مهارت برای آینده، کوتوله‌پروری، کاهش کارایی و اثربخشی، از دور رقابت خارج شدن سازمان، دل‌زدگی شغلی، تخریب وجهه اجتماعی مدیر، افزایش ترک خدمت داوطلبانه کارکنان، کاهش خلاقیت سازمانی، غیرکارآمدی عملیاتی شناسایی شدند. اسچمیت و همکاران (۲۰۲۱) معتقدند سازمان‌ها برای حفظ بقاء در دنیای رقابتی فعلی، به نیروهای شایسته و خلاق نیاز دارند که بتوانند آن‌ها را در طوفان به روزآمدی دائمی محیط، حفظ و حراست نمایند. اینان کسانی هستند که با اتکا بر شایستگی‌ها و خلاقیت‌های خود، راه پیشرفت و تعالی را برای سازمان به ارمغان می‌آورند. مدیران با شایسته‌هراسی باعث از بین بردن خلاقیت چنین کارکنانی می‌شوند که در نهایت عدم رشد و تعالی سازمان را در پی دارد؛ بسیاری از کارکنان شایست و خلاق این‌گونه سازمان‌ها را ترک می‌کنند چراکه این افراد به دنبال سازمان‌هایی هستند که برای استعداد و مهارت آنان ارزش قائل باشد و آنان را در جایگاهی که مستحق آن هستند به کار گیرند (خیراندیش و جعفری، ۱۳۹۶: ۲۹۱). گماشتن افراد شایسته به مشاغل مناسب باعث افزایش انگیزش آنان شده و ضمناً در ارتقای رضایت شغلی آنان نیز اثرگذار است (استادلر، ۲۰۱۱: ۲). ضمن آنکه اگر افراد احساس کنند در موقعیت‌های مناسب بکار گرفته شده‌اند، با مسئولیت‌پذیری بیشتری به انجام امور محوله پرداخته و در کل راندمان کاریشان افزایش می‌یابد (الوانی، سیدنقوی و بزرگ‌آبادی، ۱۳۹۵: ۴۱). در نهایت این افراد وقتی در جایگاهی که احساس می‌کنند مستحق آن هستند به کار گرفته نشوند انگیزه خود را از دست داده و مسئولیت‌پذیری و عملکردشان کاهش پیدا می‌کند. کارکنان سازمان باید به این باور برسند که در چرخه عمر سازمان به توانایی‌ها و شایستگی‌های آن‌ها بهاء داده شده و سازمان به ارزش این سرمایه‌های انسانی خود واقف است. در این صورت است که کارکنان به تعالی سازمان خود دل‌بستگی پیدا کرده و سرنوشت سازمان را با سرنوشت شخصی خود عجین می‌دانند. در چنین شرایطی افراد تعلق سازمانی سازنده نسبت به شغل خود پیدا کرده و به راحتی حاضر به ترک سازمان نمی‌شوند در غیر این صورت سرنوشت سازمان برای آنان چندان اهمیتی ندارد (فرامرزی، ۱۳۹۹: ۷). نتایج این

Referernses

- Abbasi, S., Shiri, A., & Taban, M. (2015). *Identifying the Challenges of Succession Development in Higher Education Centers in Iran from the Perspective of Managers and Staff (Case Study: Universities of Ilam Province)*. Master Thesis, Ilam University, Faculty of Literature and Humanities. (In Persian)
- Abd Saboor, F. (2013). Presenting a model of conceptualization and pathology of meritocracy in the organization. *Journal of Human Resource Studies*, 3(10), 22-42. (In Persian)
- Adabi, S., Bakhshi, N., Adabi, Y., & Navi, Z. (2015). Review and Explain Succession Management, Third Management and Economics Conference. (In Persian)
- Alaghehband, A. (2011). *Principles of Educational Management*. Publisher: Payame Noor University.
- Alwani, S. M., Seyed Naqavi, M. A., & Zare Bozorgabadi, R. (2015). The place of core competencies in succession breeding. *Public Management Perspectives*, 27, 41-62. (In Persian)
- Armstrong, M. (2010). *Armstrong's essential human resource management practice: a guide to people management*. Kogan Page Limited.
- Askari Ziarati, K. (2012). *Investigating the relationship between employees' perceptions of the prevalence of meritocracy and organizational justice in Gorgan universities*. Master Thesis, Shiraz University, Faculty of Educational Sciences. (In Persian)
- Bagheri, M., & Asadi, H. (2017). Knowledge of nonverbal communication and social competence. *Journal of Kerman University of Medical Sciences*, 5(20), 43-50.
- Baloro, J. M., & Polk, L. (2017). Developing an Organization for Future Growth Using Succession Planning. *Organization and Development Journal*, 35(4), 41-60.
- Barker, B. (2006). Rethinking leadership and change: A case study in leadership succession and its impact on school transformation. *Cambridge journal of education*, 36(2), 277-930.
- Barner, R. (2006). Bench Strength, San Francisco, American Management Association. *Journal of Management Development*, 3(1), 120-132.
- Belmock, J. (1957). Why Teachers Fear Merit Rating. *The Clearing House: A Journal of Educational Strategies, Issues and Ideas*, 32(1), 17-18.
- Bordbar, Gh., Safari Shad, F., & Abbasi Rostami, N. (2015). Hire and upgrade staff with knowledge of Peter's principle. *Social, Economic, Scientific and Cultural Monthly of Labor and Society*, 183, 75-80. (In Persian)
- Busine, M., & Watt, B. (2005). Succession management: Trends and current practice. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 43(2), 225-237
- Castilla, E. J. (2016). Achieving meritocracy in the workplace. *MIT Sloan Management Review*, 57(4), 35.
- Castilla, E. J., & Benard, S. (2010). The paradox of meritocracy in organizations. *Administrative Science Quarterly*, 55(4), 543-676.
- Chang, E. (2020). Digital meritocracy: Intermediary organizations and the construction of policy knowledge. *Educational Policy*, 34(5), 760-784.
- Charan, R.; Drotter, S.; Noel, J. (2001). "The leadership pipeline: How to build the leadership powered company. *International Journal of Economics and Management Engineering*, 14(38), 322- 420.
- Chiocchio, F., & Gharibpour, M. (2017). The neglected elements of implementing strategic succession management in public organizations. *International Journal of Economics and Management Engineering*, 11(6), 1557-1560.
- Civil, D., & Himsworth, J. J. (2020). Introduction: Meritocracy in Perspective. The Rise of the Meritocracy 60 Years On. *The Political Quarterly*, 91(2), 373-378.
- Coleman, J. L. (2013). *A phenomenological study of the knowledge transfer and succession planning experiences of senior leaders retired from the California community college system*. Drexel University.
- Cooper, C. A. (2018). Encouraging civil servants to be frank and fearless: Merit recruitment and employee voice. *Public Administration*, 96(4), 721-735.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2016). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Sage publications.

- Fani, M., Torabi, M. A., Moghaddam, M., Ghamkhoori, M., & Heydari, H. (2021). The role of competent fear mediator on the relationship between organizational turning and employee performance. *Journal of Police Cultural Studies*, 8(3), 58-65. (In Persian)
- Faramarzi, F. (2020). Merit and meritocracy in the organization. Fifth National Conference on the Role of Management in Vision 1404. (In Persian)
- Fink, D. (2010). *The succession challenge: Building and sustaining leadership capacity through succession management*. Sage.
- Ghobadi, M., Zolfaghari, R., & Kalantari, M. (2019). Provide a perceptual framework to finalize managers' qualifications. *Journal of New Approach in Educational Management*, 37 (29), 161-189. (In Persian)
- Groves, K. S. (2019). Examining the impact of succession management practices on organizational performance: A national study of US hospitals. *Health Care Management Review*, 44(4), 356-365.
- Hajian, F., & Seyed Naqavi, M. A. (2013). Strategic analysis of the succession breeding system in the central insurance industry of the Islamic Republic of Iran Tehran. *Master Thesis*, Allameh Tabatabai University. (In Persian)
- Hakak, M., & Feli, R. (2020). Employee networking behavior theorizing based on data analysis theory. *Quarterly Journal of Organizational Behavior Studies*, 9 (4), 191-220. (In Persian)
- Haworth, M. (2005). Tips for Better Succession Planning. *The Journal for Quality & Participation*, 3(28), 1-15.
- Jin, J., & Ball, S. J. (2020). Meritocracy, social mobility and a new form of class domination. *British Journal of Sociology of Education*, 41(1), 64-79.
- Jokar, A., Fallah, V., & Saffarian, S. (2018). Investigating the Impact of Managers' Competence on Organizational Development (Case Study). *Journal of Educational Leadership and Management*, 12(1), 41-54. (In Persian)
- Kazemi Moghadam, A., Ghasemi, M. H., & Ahmadi, A. (2012). Implementing requirements for implementing the succession breeding program in Fajr Petrochemical Company. *The First National Conference on Strategies for Promoting Management, Accounting and Engineering of Organizations in Organizations, Gachsaran, Islamic Azad University, Gachsaran Branch*. (In Persian)
- Khamsh Aya, A., Shiri, A., & Yassini, A. (2018). Understanding the phenomenon of organizational anesthesia and identifying the factors that shape it in a mixed way. *Public Administration*, 11(2), 285-308. (In Persian)
- Kheirandish, M., & Jafarinia, S. (2017). The effect of organizational justice on the promotion of social capital through meritocracy in the organization. *Social Capital Management*, 5(2), 291-314. (In Persian)
- Kim, W. R. (2002). The burden of hepatitis C in the United States. *Hepatology*, 36(S1), S30-S34.
- Klein, M.F., & Salk, R.J. (2013). Presidential Succession Planning: A Qualitative Study in Private Higher Education. *Leadership & Organizational Studies*, 20(3), 335-345.
- Kobriaei, E. (2008). *Merit and government organization*. Doctoral dissertation, Tehran, Tarbiat Moallem University. (In Persian)
- Leibman, M., Bruer, R. A., & Maki, B. R. (1996). Succession management: The next generation of succession planning. *People and Strategy*, 19(3), 16
- Littler, J. (2017). *Against meritocracy: Culture, power and myths of mobility*. Taylor & Francis.
- Maliki Nejad, P., Rezaian, M., & Rezaian, M. (2020). Designing a new framework for the competency model of higher education managers. *Journal of Standard and Quality Management*, 35(22), 101-129. (In Persian)
- Manshedi, W. (2011). *Analysis of the meritocracy of the employees of Ahvaz National Drilling Company*. Master Thesis, University of Isfahan, Faculty of Administrative Sciences and Economics. (In Persian)
- McCafferty, D. (2017). How bad hiring decisions hurt companies, Baseline, 1. Retrieved from <http://www.baselinemag.com/itmanagement/slideshows/how-bad-hiring-decisionshurtcompanies.html>
- Moghli, A., & Rudbali, F. (2015). Recognize the challenges of the two principles of meritocracy and meritocracy in the meritocracy system at the level of managers and employees. *International Conference on Management, Economics and Humanities*. (In Persian)

- Mottaqi, M. H. (2003). Fear of success and reaching the level of incompetence in employees. *Management Message*, 7(8), 75-92. (In Persian)
- Nili Ahmadabadi, M., & Pista, M. (2015). Dwarfism, Causes and Consequences. *Second International Conference on Economics and Management*, Tehran. (In Persian)
- Oduwusi, O., (2018). Succession Planning as a Key to Effective Managerial Transition Process in Corporate Organization. *American Journal of Management Science and Engineering*, 3(1), 1-6.
- Parlami, J., Badawy, R., Haber, J., & Brouer, R. (2020). Exploring fear of appearing incompetent, competency pressure, tactics and perceptions in negotiations. *International Journal of Conflict Management*, 3(33), 134.
- Puspitasari, S. O., & Riyanto, S. (2020). The Influences of Transformational Leadership and Training on Succession Management as Mediation Variables in Effort to Increase an Organizational Capability at PT Gama Plantation. *Training*, 1(8), 91.
- Rahimi Klor, H., & Alik, F. (2015). Justice and meritocracy from the perspective of the Qur'an and Nahj al-Balaghah. *First International Conference on Socio-Cultural Studies and Religious Research*, 30. (In Persian)
- Rahmani, H., Shah Hosseini, M. A., & Purezat, A. A. (2013). Identifying the desirable competencies of undergraduate management students with a focus on the Islamic-Iranian approach (Case study: Faculty of Management, University of Tehran). *Culture in Islamic University*, 3 (3), 402-406. (In Persian)
- Razack, S., Risør, T., Hodges, B., & Steinert, Y. (2020). Beyond the cultural myth of medical meritocracy. *Medical education*, 54(1), 46-53.
- Reynolds, J., & Xian, H. (2014). Perceptions of meritocracy in the land of opportunity. *Research in Social Stratification and Mobility*, 36, 121-137.
- Rothwell, W. J. (2010). *Effective succession planning: ensuring leadership continuity and building talent from within*. New York: Amacom.
- Sabkroo, M. (2010). Niroom field in planning for succession of Itok Company. *Scientific-Research Journal of Organizational Culture Management*, 10(2), 155-180. (In Persian)
- Sadeghi, M., Sadeghi, A., Nikokar, Gh. H. & Naderi Khorshid, A. (2011). Analysis of organizational, individual and group factors affecting the development of innovation in research and technology organizations. *Journal of Technology Research and Development*, 5(3), 38-62. (In Persian)
- Sayyahpour, A., & Hadavinejad, M. (2016). *Organizational Saviorism: Foundation Data Theories*. Master Thesis, Department of Public Administration, Faculty of Administrative Sciences and Economics, Vali-e-Asr University, Rafsanjan. (In Persian)
- Schmidt, M. V. C., Ikpeng, Y. U., Kayabi, T., Sanches, R. A., Ono, K. Y., & Adams, C. (2021). Indigenous knowledge and forest succession management in the Brazilian Amazon: Contributions to reforestation of degraded areas. *Frontiers in Forests and Global Change*, 4(31), 33-48.
- Scully, M. A. (2015). Meritocracy. *Wiley Encyclopedia of Management*, 2(3), 1-2.
- Shultz, M. D., Majumdar, D., Chin, D. N., Fortin, P. D., Feng, Y., Gould, T., & Shao, W. (2013). Structure–efficiency relationship of [1, 2, 4] Triazol-3-ylamines as novel nicotinamide isosteres that inhibit tankyrases. *Journal of Medicinal Chemistry*, 56(17), 7049-7059.
- Son Hing, L. S., Bobocel, D. R., Zanna, M. P., Garcia, D. M., Gee, S. S., & Oraziotti, K. (2011). The merit of meritocracy. *Journal of personality and social psychology*, 101(3), 433.
- Stadler, K. (2011). Talent reviews: the key to effective succession management. *Business Strategy Series*, 6(15), 9-31.
- Strauss, A., & Corbin, J. (2006). *Principles of Qualitative Research Methods (Basic Theory, Procedures and Methods)*. Translated by Buick Mohammadi. Tehran: Institute of Humanities and Cultural Studies.
- Suzuki, K., & Hur, H. (2021). Revisiting the old debate: citizens' perceptions of meritocracy in public and private organizations. *Public Management Review*, 3(10), 1-25.
- Young, M. (2017). The rise of the meritocracy Routledge. *Renewal: a journal of social democracy*, 26(1), 40-51.